



Public Health  
Agency of Canada

Agence de santé  
publique du Canada

## Audit Readiness Workbook

A Primer for Public Health Agency of Canada Program  
Consultants and Recipient Organizations



Public Health Agency of Canada  
Manitoba and Saskatchewan Region

Canada



# Audit Readiness Workbook

---

A Primer for Public Health Agency of Canada  
Program Consultants and Recipient Organizations

Public Health Agency of Canada  
Manitoba and Saskatchewan Region

For further information:

In Manitoba:

Public Health Agency of Canada  
Suite 300 - 391 York Avenue, Locator # E500  
Winnipeg, Manitoba R3C 4W1  
Tel: 204-983-2833  
Fax: 204-983-8674

In Saskatchewan:

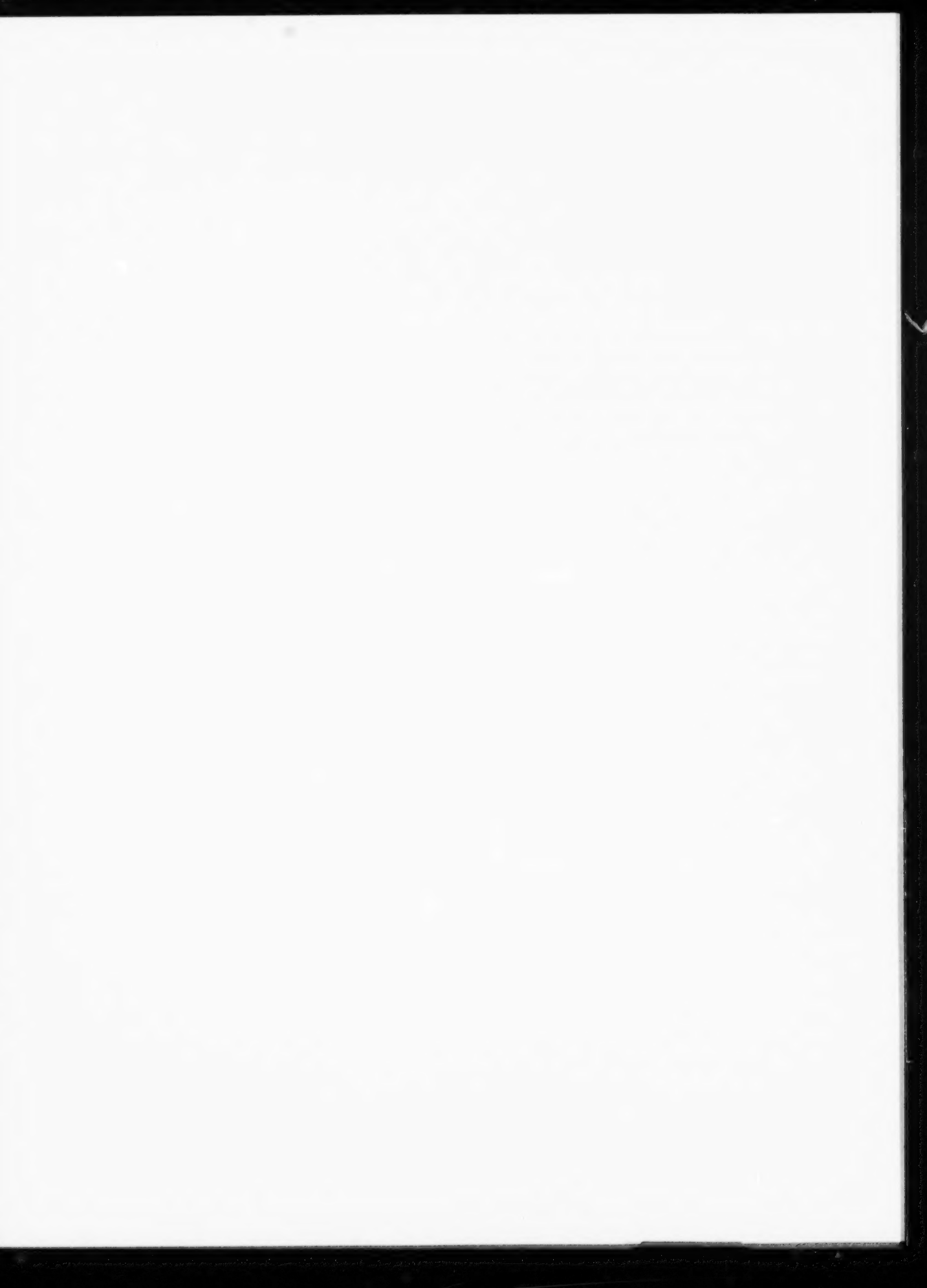
Public Health Agency of Canada  
18th floor, 1920 Broad Street  
Regina, Saskatchewan S4P 3V2  
Tel: 306-780-6846  
Fax: 306-780-6207

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2004  
Cat.: H124-5/2005E  
ISBN: 0-662-39004-0

## Table of Contents

---

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Introduction .....                  | 1  |
| Contribution Agreements .....       | 5  |
| Financial Information .....         | 7  |
| Non-Financial Information .....     | 11 |
| Monitoring/Reporting .....          | 13 |
| Project Closure and Follow-up ..... | 15 |
| Conclusion .....                    | 17 |
| Glossary of Terms .....             | 19 |



|              |                         |                       |                           |                      |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------|------------|

## Introduction

This workbook is intended for organizations that receive project funding from the Public Health Agency of Canada (PHAC) through Contribution Programs. These organizations are referred to as recipients throughout this workbook. The purpose of the workbook is to help recipients understand what they could expect if they were the subject of a "contribution audit," undertaken on behalf of PHAC, and how best to prepare for such an audit.

In receiving PHAC funding for your project, you will have signed a Contribution Agreement, which describes the obligations of both parties and outlines the conditions under which funding will be provided. PHAC's right to audit the books and records relating to the project is set out in the Contribution Agreement. The overall purpose of auditing recipients is to ensure that they are respecting the terms and conditions of the Contribution Agreement and that the expenses claimed are eligible and allowable.

To understand the probable activities of an auditor, this workbook provides an explanation of the relationship between PHAC's responsibility in delivering a contribution program, and the recipients' obligations and responsibilities in using the funds they have been provided by PHAC. It is important to understand these responsibilities, as a contribution audit will usually examine the extent to which these obligations and responsibilities have been fulfilled.

The workbook is divided into five sections covering the following areas:

- Contribution Agreements
- Financial Information
- Non-Financial Information
- Monitoring/Reporting
- Project Closure and Follow-Up

Each section contains a brief overview, which provides some background information on the topic; activities undertaken by PHAC program consultants; the responsibilities of recipients; followed by an explanation of activities likely to be undertaken by an auditor.

There is significant overlap among the sections, so it is important to read all the sections once to understand how they interrelate. As much as possible, information has been presented only once to avoid repetition.

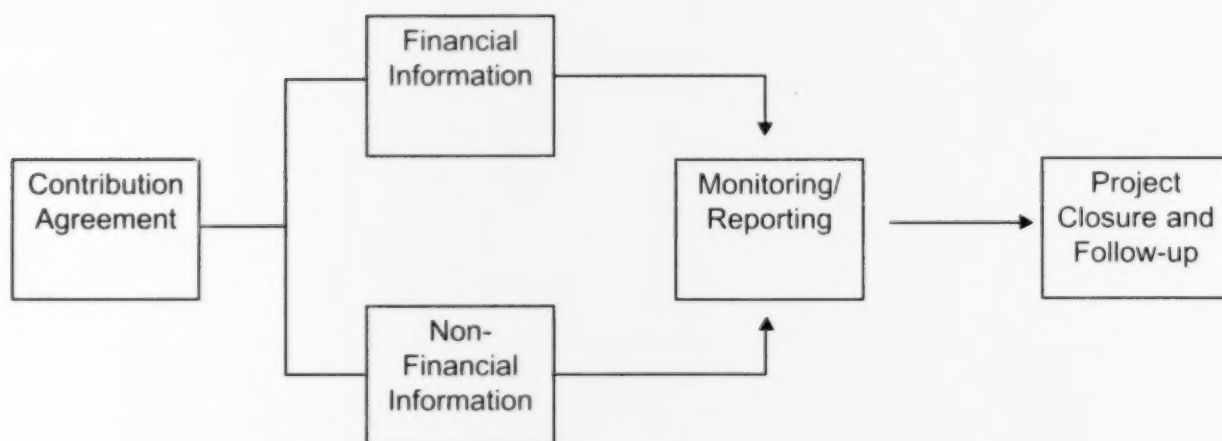
Following the conclusion section is a "Glossary of Terms" with definitions of some terms used in the workbook.

|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

At this point, a distinction should be made between the terms "project" and "program." "Project" is used in this workbook to mean a specific, time-limited activity that has received contribution funding. "Program" refers to the funding programs that PHAC offers in support of its departmental priorities; e.g. AIDS Community Action Program, Community Action Program for Children, etc.

All reference materials referred to in this workbook are available from your PHAC program consultant.

### Logic Model of Workbook Sections



|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## Key Policy and Legislation

Before beginning this workbook, it is important to understand the key government policy and legislation that govern transfer payments (the formal term used for the program funds that you have received for your project).

The key government policy and legislation which affect transfer payments are the Treasury Board Secretariat's "Policy on Transfer Payments" <sup>1</sup> (PTP) and the "Financial Administration Act" <sup>2</sup> (FAA). The objective of the PTP is to ensure sound management of, control over, and accountability for transfer payments. The PTP requires funding departments to establish policies and procedures for, among other things, recordkeeping, monitoring, and reporting. The PTP also provides for a follow-up audit, upon expiry or termination of a funding agreement.

The FAA is a federal statute that "provides for the financial administration of the Government of Canada, the establishment and maintenance of the accounts of Canada and the control of Crown corporations." <sup>3</sup> The key sections of the FAA are:

- the authority to commit or "earmark" funds for a specific purpose (section 32)
- the authority to request payment of an expense (section 33)
- the authority to certify that a recipient has complied with the terms of a Contribution Agreement and is entitled to the payment (section 34)

These authorities are delegated to PHAC staff by the Minister of Health in a formal document, known as a delegation instrument. These delegations must be in place in order to make payments to recipients. Individuals who have been delegated signing authority for sections 32, 33, or 34 of the FAA should be aware of the responsibilities associated with this delegation and ensure that they have received appropriate training.

You may ask, "What can I expect if my project is audited?"

This workbook is intended to provide you with a general sense of what an auditor will likely do when undertaking an audit.

First of all, you will be notified of the impending audit.

Prior to commencing the audit, the auditor will discuss your project with your PHAC program consultant, to identify areas of risk or concern. This may help the auditor to focus his/her audit activities.

<sup>1</sup> The TBS Policy on Transfer Payments is available on the TBS website: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

<sup>2</sup> The Financial Administration Act, R.S. 1985, c. F-11 is available on the Department of Justice website: [canada.justice.gc.ca](http://canada.justice.gc.ca).

<sup>3</sup> Financial Administration Act, R.S. 1985, c. F-11.

|                                   |                            |                          |                              |                          |                                  |            |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------|
| Introduction<br><i>Background</i> | Contribution<br>Agreements | Financial<br>Information | Non-Financial<br>Information | Monitoring/<br>Reporting | Project Closure<br>and Follow-up | Conclusion |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------|

Much of the activity that the auditor will undertake is framed by the PTP. The process of reviewing the Contribution Agreement, identifying risks, reviewing the financial arrangements integral to your Agreement, and the objective of the project and overall program are all critical to the work of the auditor. Your Contribution Agreement is the cornerstone of the auditor's work, and he/she will strive to understand the Agreement terms, related definitions, and the nature of Agreement discussions you have had with your PHAC program consultant.

The auditor may spend time discussing with you your understanding of the Contribution Agreement, and the nature of the activities you have undertaken. The auditor may ask to review your processes and procedures, your budget, accounting and reporting records. He/she will ask to review supporting documentation of the expenditure claims you have made to PHAC, and may ask you to help them understand your financial and non-financial tracking process.

Depending on the stipulations agreed upon between PHAC and the auditor, you will have the opportunity to discuss, with the auditor, the audit findings either prior to the issue of a draft audit report, or shortly thereafter. If you have concerns regarding this process, your PHAC program consultant will be available to discuss them.

In the end, it is important to see the audit as a tool for PHAC, and you, the recipient, to be sure that the terms and conditions of the Contribution Agreement are being met, and that you have met your obligations and responsibilities in fulfilling your project's objectives.

|              |                                |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | <b>Contribution Agreements</b> | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## **Contribution Agreements**

### **Overview**

During the solicitation and application screening processes, project proposals and potential funding recipients are assessed and approved. PHAC program consultants and potential recipients will discuss many aspects of the project, such as:

- activities to be conducted
- estimated budget
- eligible expenses
- workplan
- nature and frequency of monitoring and reporting

At this time, there will also be an assessment of the recipient's capacity to successfully carry out the project.

Once a proposal and potential recipient have been selected, a Contribution Agreement setting out the terms of the funding agreement must be entered into. Definitions of important terms can be found on page 3 of the Contribution Agreement.

### **Recipient Responsibilities**

As a recipient, you should read and understand the Contribution Agreement before it is signed in order to be aware of your obligations and responsibilities. You may wish to seek advice from other sources if you have concerns with the Contribution Agreement, for example a lawyer or financial advisor. You should ensure that you have the capacity in terms of procedures and staff to fulfill the terms of the Agreement. This includes the ability to maintain and prepare financial information and reports, and to deliver project activities. Please speak with your PHAC program consultant if you need guidance in any of these areas.

You should also keep a written record of all communications you have with PHAC.

|              |                                |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | <b>Contribution Agreements</b> | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

### What an auditor may do:

- verify that the Contribution Agreement is signed by authorized persons
- review the effective start and end dates of the Agreement
- review the project's objectives
- review the financial and non-financial information to be maintained
- review the project workplan and budget
- review reporting requirements: nature and frequency of reports
- review definition of eligible expenses
- review any other relevant terms in the Agreement

The auditor will review these aspects of the Contribution Agreement to ensure he/she has a sound understanding of the terms of the funding arrangement and project purpose. The Agreement provides a "yard-stick" against which the auditor will assess if obligations and responsibilities have been met. Lastly, after having reviewed the Agreement, the auditor will usually have a conversation with your PHAC program consultant to understand any areas of risk or concern that may relate to your project.

### Helpful Hints:

- The auditor will want to review your financial and non-financial information, and reporting activities related to the project for which you have received funding. Be sure to maintain your records for the entire period of your Contribution Agreement to facilitate an efficient and successful audit. Note that the Agreement requires the recipient to keep records on hand, both during and after the termination or expiry of the Agreement.
- Be sure to keep a copy of your Contribution Agreement, communication regarding discussion on definitions (e.g. eligible/non-eligible expenses, project and budget adjustment requirements) at hand to discuss your understanding of requirements, or other concerns with the auditor.

|              |                         |                              |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | <b>Financial Information</b> | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## Financial Information

### Overview

The Contribution Agreement specifies the types of financial reports<sup>1</sup> that recipients must submit to PHAC. Many factors can affect the quality and accuracy of financial reports. Financial information can be improved by understanding various types of books and records, how they interrelate and how they support the information presented in financial reports.

A close relationship exists between financial information and the activities of a given project. After all, the project is the reason for PHAC's contributions and the reason why expenses are incurred. Therefore, it is important to be able to clearly trace expenses for work done on a specific project. Adopting good financial management practices will help to accomplish this.

### Recipient Responsibilities

As a recipient, you should submit financial reports according to the reporting schedule given in the Contribution Agreement. Please refer to HC's guide entitled "How to...A walk through the quarterly cashflow forecast and record of expenditures form" and "Going With The Flow" video and reference material for additional guidance and completion instructions. You should ensure that only eligible expenses are submitted. Appendix E of your signed Contribution Agreement will provide details of the eligible expenses for your project. Under the terms of the Agreement, PHAC is responsible for contributing to support eligible expenses only. Any additional expenses incurred by you will be your responsibility.

Books and records should be maintained to support the information contained in financial reports. The "Branch Standard Financial Management Guide" for projects receiving contribution funding has information on recipients' financial responsibilities, recommended accounting practices, and sample forms. Upon request, PHAC will also provide advice and guidance to assist you in preparing financial reports and developing management practices, or you may contact your financial advisor.

Explanations and/or justification should be maintained for actual expenses incurred and any variances from original budget estimates. PHAC will compare actual expenses with original budget estimates as described in Appendix B of the Agreement. They may contact you about any significant variances. If PHAC program consultants determine that improvement is needed in how you are using your funds or tracking your expenditures, you may be required to implement corrective action as suggested by PHAC and provide them with a plan outlining what actions you are taking to address concerns. If PHAC's concerns are significant, payments of advances or reimbursements may be suspended until these concerns have been satisfactorily addressed.

<sup>1</sup> Examples of financial reports include the quarterly cashflow forecast & record of expenditures form, budgets and financial statements

|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

If circumstances change and your original budget estimates need to be revised, you should request approval from your PHAC program consultant. A sample form is available in the "Branch Standard Financial Management Guide" that can be used to request transfers between budget categories. Supporting explanations and documentation should be attached to the request.

Issues or concerns should be referred to PHAC program consultants for their review and resolution. They will also inform you of any required changes to your method of reporting financial information.

You should also keep a written record of all communications you have with PHAC.

### **What an auditor may do:**

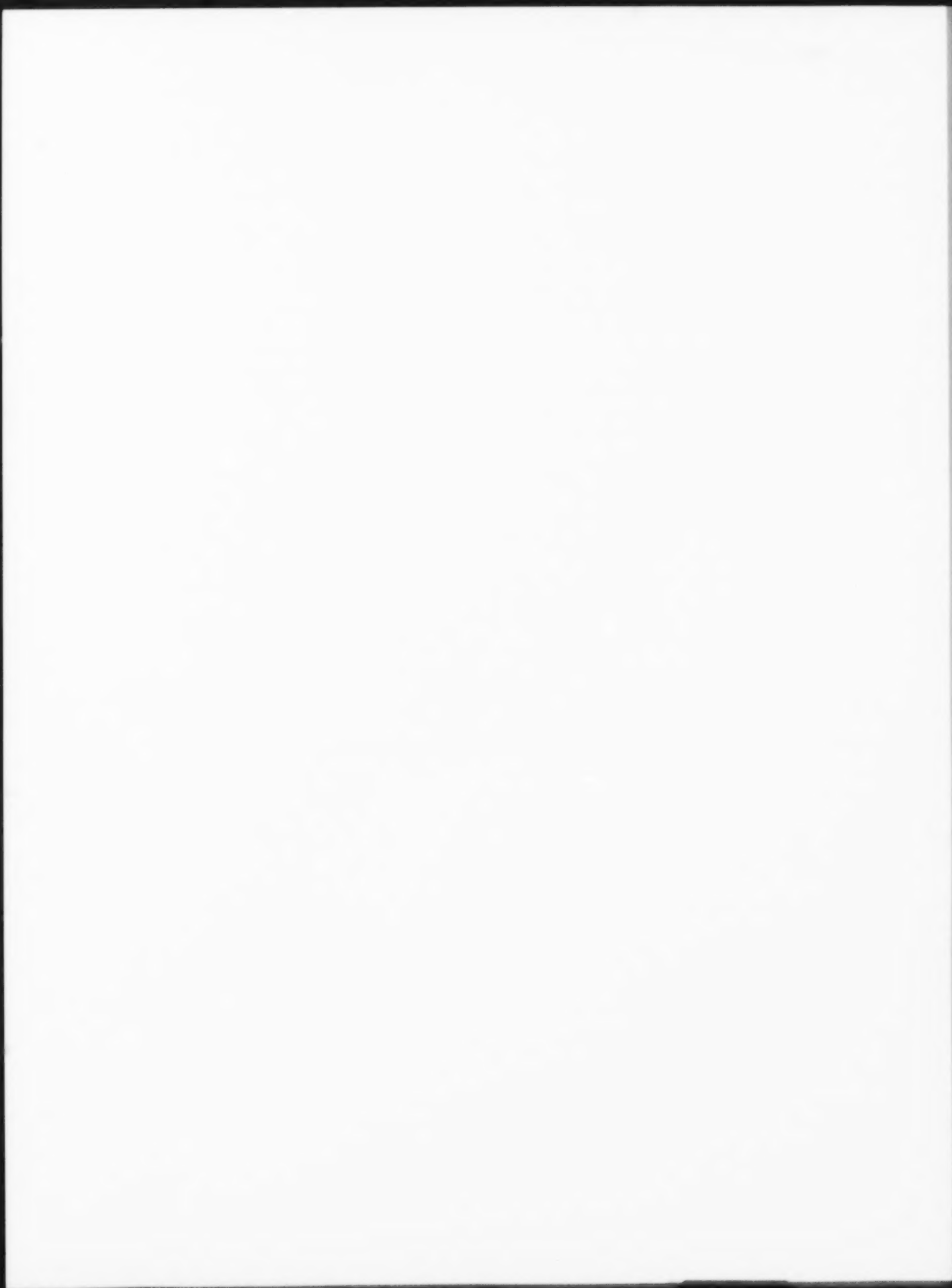
- verify that financial reports were submitted according to the reporting schedule in the Agreement
- verify that expenses submitted are eligible expenses as defined in Appendix E of the Agreement
- review written records of communications between the recipient and PHAC
- verify that expenses submitted are consistent with the project workplan (Appendix A of the Agreement) and budget (Appendix B of the Agreement)
- verify that project expenses were incurred between the effective start and end dates of the Agreement
- review information regarding other sources of funding used for the project
- verify that expenses submitted were properly authorized by the responsible project staff
- check the mathematical accuracy of the reported amounts
- compare actual expenses to budgeted amounts and seek explanations or justification for any variances
- review the adequacy of recipient's financial practices
- review documentation explaining and supporting the allocation method used for common expenses (e.g. office supplies, salaries, etc.)
- trace selected expenses submitted to accounting records (e.g. General Ledger) and source documents (e.g. invoices, negotiated cheques, bank documents, salary reports)

These activities are intended to answer the question: Have the terms of the Agreement with respect to financial information and reporting been satisfied? Is the financial information consistent with project activities?

|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

### Helpful Hints:

- Be sure to keep on hand information on sources of project funds, other than from PHAC.
- Be sure to keep invoices, bills, travel documentation (e.g. tickets), Canada Customs and Revenue Agency salary statements, negotiated cheques, bank documents or other documentation to verify your claimed expenditures.
- If you have staff working on more than one project, and plan to claim their salaries, be sure to track the time they allocate to the PHAC-supported project. This will make it simpler to support your claim of this portion of their salary.
- If you provide PHAC with a financial or expenditure report, be sure you can trace these claimed expenditures back to your accounting records. Be sure you have the back up for these entries, and the financial/expenditure reports with the appropriate documentation to justify the claim (see first bullet, above).



|              |                         |                       |                                  |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | <b>Non-Financial Information</b> | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## Non-Financial Information

---

### Overview

The Contribution Agreement specifies the types of non-financial reports <sup>5</sup> that recipients must submit to PHAC. These reports provide key information on, but are not limited to:

- planned activities and actual results
- unexpected successes or challenges
- lessons learned
- next steps

Information on planned activities will come from Appendix A of the Agreement and from the detailed project workplan prepared each year. Other information will need to be collected as the project unfolds. As with financial information, well-maintained records and good management practices can improve the quality and accuracy of non-financial reports. For example, using a sign-in sheet is a simple way to keep track of the number of clients who visit a clinic or attend a workshop.

When reading this section, keep in mind the close relationship between project expenses (financial information) and project activities (non-financial information). Financial and non-financial information should complement each other and combine to present a complete picture of a project.

### Recipient Responsibilities

As a recipient, you should submit non-financial reports according to the reporting schedule given in Appendix C of the Agreement. Books and records should be maintained to support the information contained in reports, including explanations and/or justification for actual activities conducted and any variances from planned activities. After reviewing the reports, PHAC may contact you about variances or ask you to submit explanations or justifications to them in writing.

Where PHAC program consultants determine that improvement is needed in certain areas, you may be required to implement corrective action as suggested by PHAC and provide them with feedback. If PHAC's concerns are significant, payments of advances or reimbursements may be suspended until these concerns have been satisfactorily addressed.

Issues or concerns should be referred to PHAC program consultants for their review and resolution. They will also inform you of any required changes to your method of reporting non-financial information.

You should also keep a written record of all communications you have with PHAC.

<sup>5</sup> Non-financial reports include *activity reports* (quarterly and final), *statistical forms* and *evaluation reports*.

|              |                         |                       |                                  |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | <b>Non-Financial Information</b> | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

### What an auditor may do:

- verify that non-financial reports were submitted according to the reporting schedule in the Agreement
- verify that actual activities are consistent with the planned activities as described in Appendix A of the Agreement and the detailed workplans submitted each year
- verify that project work was conducted between the effective start and end dates of the Agreement
- verify that activities were properly authorized by the responsible project staff
- check the mathematical accuracy of the reported statistics/results
- compare actual statistics/results with planned statistics/results and seek explanations or justification for any variances
- review the adequacy of recipient's non-financial practices
- verify that actual activities and results are consistent with and supported by the actual expenses incurred
- review documentation (e.g. sign-in sheets, meeting notes, event flyers, etc.) that support the information contained in reports
- review the qualifications of project staff
- review written records of communications between you and PHAC \*

These activities are intended to answer the question: Have the terms of the Agreement with respect to non-financial information and reporting been satisfied? Is the non-financial information consistent with the financial information?

### Helpful Hints

- Be sure to keep documentation on the dates on which required reports and/or information was provided to PHAC.
- Be sure to track your activities against the agreed-upon workplan and the Agreement-based timeline. Be sure to keep on hand documentation of PHAC approvals of changes to these plans and timelines.
- Be sure to keep on hand documentation regarding project staff qualifications.

\* If you were required by the PHAC program consultant, to implement improvement in certain areas, these changes may be reviewed by the auditor. It is important to track this communication and the actions you undertook to address PHAC concerns.

|              |                         |                       |                           |                             |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | <b>Monitoring/Reporting</b> | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------|

## Monitoring/Reporting

---

### Overview

Monitoring and reporting activities have been touched on in earlier sections of this workbook, specifically the sections on "Financial Information" and "Non-Financial Information." This section will build on what has already been covered, so it is important to review the information provided in the earlier sections.

Monitoring and risk assessment activities should be conducted continuously throughout the life of the Agreement. Frequent communication between PHAC program consultants and recipients is designed to address and resolve concerns when they arise. Recipients and PHAC, where possible, should work together to develop strategies for improvement.

Reporting activities are designed to allow both PHAC program consultants and recipients to pause and take stock of the project. Reports show actual accomplishments and expenditures, and compare them with what was planned at the beginning of the project. Reports should answer the question: Is the project meeting its intended objectives at the budgeted cost? Frequent reporting provides feedback to enable PHAC program consultants and recipients to quickly make corrections or adjust to new circumstances. This helps to keep the project on track and saves time and effort in the long run.

### Recipient Responsibilities

Keeping in touch with PHAC program consultants will provide them with a "heads up" on potential problems and allow you to discuss appropriate courses of action with them. You may be asked to take certain actions to manage or reduce risks, in consultation with PHAC.

PHAC program consultants will also conduct periodic site visits to gather information on the project's progress to date. They may be accompanied by a PHAC finance officer who will review your books, records and/or financial practices. You should facilitate site visits by:

- maintaining adequate books and records
- providing access to staff, records, and premises
- providing explanations and/or justifications upon request

You should prepare and submit reports according to the reporting schedule given in Appendix C of the Agreement. In addition, a written record of all communications you have with PHAC should be kept.

|              |                         |                       |                           |                              |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | <b>Monitoring/ Reporting</b> | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------|

### **What an auditor may do:**

- verify that financial and non-financial information and reports have been submitted according to the reporting schedule in the Agreement
- review evidence to support that project monitoring has occurred (e.g. risk assessment, variance analysis, periodic status reports on activities and expenses, notes on progress meetings, etc.)
- review documents supporting revisions to workplans and/or budgets and verifying that the revisions were approved by PHAC

These activities are intended to answer the question: Have the terms of the Agreement with respect to project monitoring and reporting been satisfied? Has the recipient retained adequate control over activities and expenses during the life of the project?

### **Helpful Hint:**

- Be sure to keep documentation on your exchanges with PHAC related to your monitoring and reporting activities. You may find it useful to track the dates of your PHAC monitoring visits, and any decisions/adjustments that were made as a result of these visits.

|              |                         |                       |                           |                       |                                      |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | <b>Project Closure and Follow-up</b> | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------|

## **Project Closure and Follow-Up**

---

### **Overview**

After a project is completed, it is important to step back and take a critical look at what has been accomplished. This is an opportunity to learn from past experience and to incorporate this new knowledge into future plans and activities

In addition, certain administrative and financial processes are needed to ensure that all requirements under the Agreement have been met and that project files are complete. Project evaluations are part of this process and are usually completed within three months of the end of a project. Evaluations can be done for individual projects or for similar projects within a geographic area.

### **Recipient Responsibilities**

As a recipient, you should conduct an evaluation of the project according to the schedule given in the Agreement. PHAC will review the evaluation report and may contact you for additional information, clarification or supporting documents.

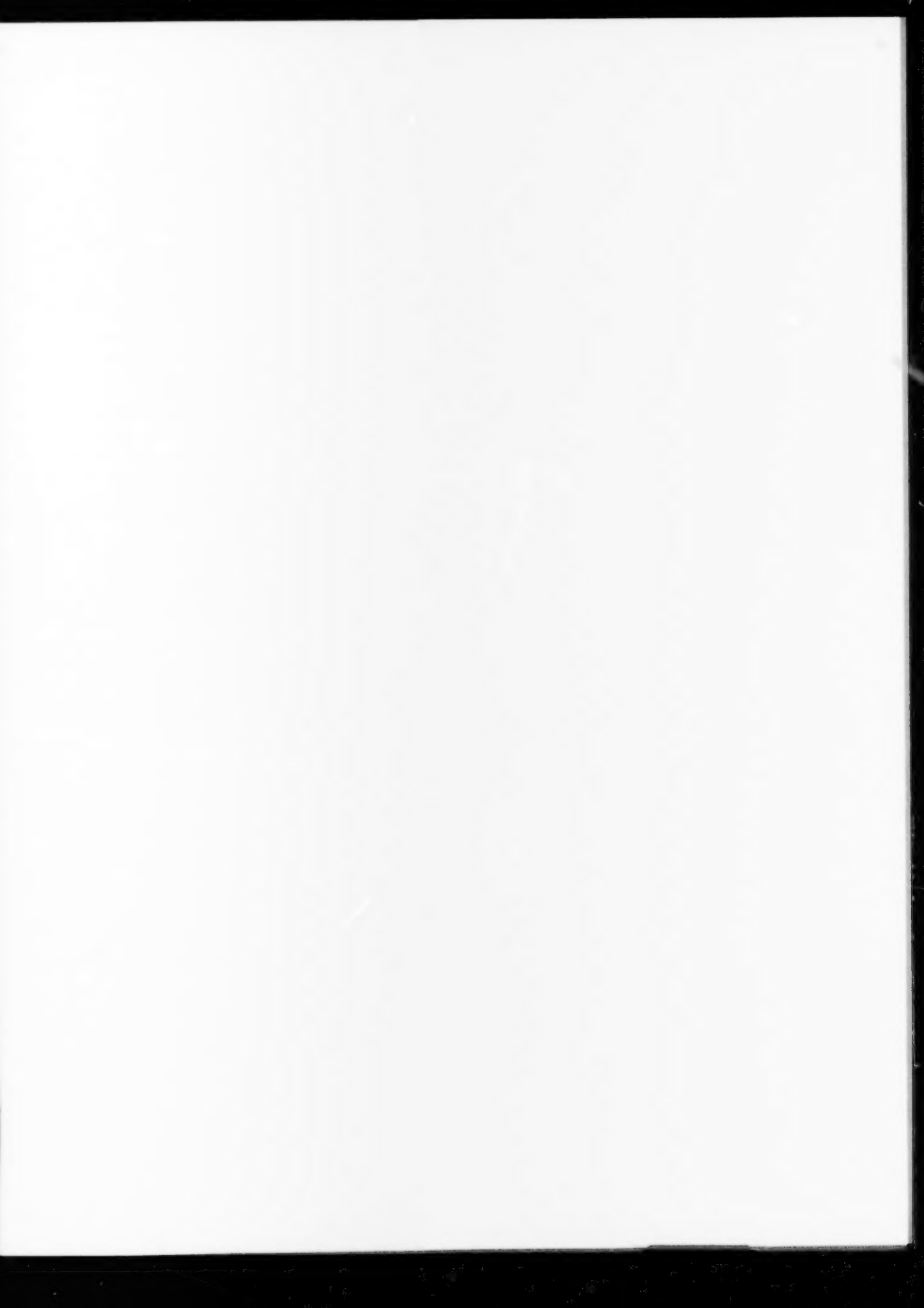
If PHAC determines that follow-up action is required, recipients should facilitate follow-up activities, including any audit activity that may be conducted. If required, you may also be asked to assist in implementing a plan for corrective action.

A written record of all communications you have with PHAC should be kept.

### **What an auditor may do:**

- review evidence that the final activity, financial, and evaluation reports have been submitted to PHAC
- review evidence that follow-up has been conducted as requested by PHAC and that feedback has been provided
- assess the activities conducted in light of the expenses incurred

The auditor will review documentation on the project closure and follow-up to gather any additional information to verify that funds were spent on appropriate activities to achieve the planned results.



|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## Conclusion

---

This workbook has described the responsibilities of recipients in five key areas:

- Contribution Agreements
- Financial Information
- Non-Financial Information
- Monitoring/Reporting
- Project Closure and Follow-Up

Because there is significant overlap among these areas, it is important to read all sections of the workbook in order to understand how they interrelate. Key points have been summarized below.

### Contribution Agreements

The Contribution Agreement is the product of the solicitation and application screening process. It is a mutually binding legal document that governs all aspects of a contribution funding arrangement. It outlines the responsibilities of PHAC and of recipients in the areas of project funding, project delivery, recordkeeping, management practices, monitoring, reporting, and follow-up. The Agreement is also the starting point of a contribution audit, as the auditor uses this as a "yard-stick" to assess the extent to which Agreement-related obligations and responsibilities were met. Recipients should read and understand all the terms of the Agreement they have signed, seeking professional advice if necessary.

### Financial Information

A close relationship exists between project expenses (financial information) and project activities (non-financial information). It is important to be able to clearly trace expenses incurred to the work done on a specific project. The quality and accuracy of financial information can be improved by understanding the different types of books and records, how they interrelate and how they support the information contained in financial reports. The auditor will depend on these books, records and related receipts, invoices and other expenditure evidence to determine the extent to which Agreement-related financial requirements and responsibilities were met. The information will also be used to verify or adjust your claims. Recipients should ensure that they have the skills, practices, and staff needed to enable them to fulfill their financial obligations under the Agreement.

|              |                         |                       |                           |                       |                               |            |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Introduction | Contribution Agreements | Financial Information | Non-Financial Information | Monitoring/ Reporting | Project Closure and Follow-up | Conclusion |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|

## **Non-Financial Information**

Non-financial information describes the actual activities conducted, successes or challenges, and lessons learned. Well-maintained records and good management practices can improve the quality and accuracy of non-financial reports. Financial information and non-financial information should combine to present a complete picture of a project. The auditor will review both these sources of information to determine the extent to which Agreement-related requirements and responsibilities were met. Recipients should ensure that they have the skills, practices and staff needed to enable them to fulfill their non-financial obligations under the Agreement.

## **Monitoring/Reporting**

Monitoring is done continuously throughout the life of the project. Frequent communication between PHAC program consultants and recipients can allow both to respond quickly when circumstances change or unexpected challenges occur.

Reports can provide a snapshot of the project at a single point in time or demonstrate the progress that has been made over a certain time period. It allows PHAC program consultants and recipients to pause and take stock of the project to identify what is working well and what should be changed or improved. An auditor may use these reports to verify or assess actions taken by the recipient in delivering their project, and may find report-related information useful in assessing the extent to which Agreement-related requirements and responsibilities were met.

Together, ongoing monitoring and reporting helps to keep the project on track and saves time and effort in the long run.

Monitoring and reporting are also discussed in the sections on "Financial Information" and "Non-Financial Information."

## **Project Closure and Follow-Up**

Project evaluations present an opportunity to step back and take a critical look at what has been accomplished.

The insights gained from project evaluations could be shared with other recipients located in the same geographic area, or with other projects that have similar objectives. Best practices and standardized templates could then be developed and used by all recipients within a given funding program.

## **Glossary of Terms**

A glossary of terms has been included to define some terms that have been used in this workbook.

## Glossary of Terms

---

**Authorized persons** - The individual(s) who has the authority to enter into financial commitments and/or legally binding agreements on behalf of PHAC or the recipient.

**Budget** - An estimate of the amount of money that is expected to be received and/or spent on a particular activity or project.

**Contribution Agreement or Agreement** - A conditional transfer payment made when there is or may be a need to ensure that payments have been used in accordance with legislative or program requirements. Contributions reimburse a recipient for specific eligible expenditures according to the terms and conditions set out in the Contribution Agreement signed by the respective parties.

**Eligible expenses** - Appendix E of the signed Contribution Agreement will provide specific information on eligible expenses, as well as expenses that do not qualify for funding.

**Evaluation (Evaluation Report)** - An activity report which determines whether a project's objectives have been met and to identify what helped or hindered meeting these objectives. Evaluations provide an opportunity to develop or improve a project. Evaluations must be completed for all projects, usually within 3 months of project completion.

**Financial commitment** - A future financial obligation that is expected to result in an expense in the current year or future year.

**General Ledger** - A ledger that contains all of the financial accounts of a business; contains offsetting debit and credit accounts.

**Lessons Learned** - A process where individuals or organizations review a project with the intention of learning from successes and challenges. This information could then be used to improve future projects.

**Management Practices (Good)** - Policies and/or procedures (financial and non-financial) that are designed to improve or maintain control and accountability over operations.

**Project proposal** - A document submitted by a potential recipient that describes the purpose(s) of a project and the means by which this purpose(s) will be achieved. Components of a project proposal typically include: priorities, objectives, activities, workplan, budget, evaluation plan, partnerships, and indicators of success. Please refer to the applicable "Guide to Applicants" for more information.

**Quarterly Cashflow Forecast and Record of Expenditures Form** - A document that shows the funds requested, budgeted and spent on a project for a certain period of time.

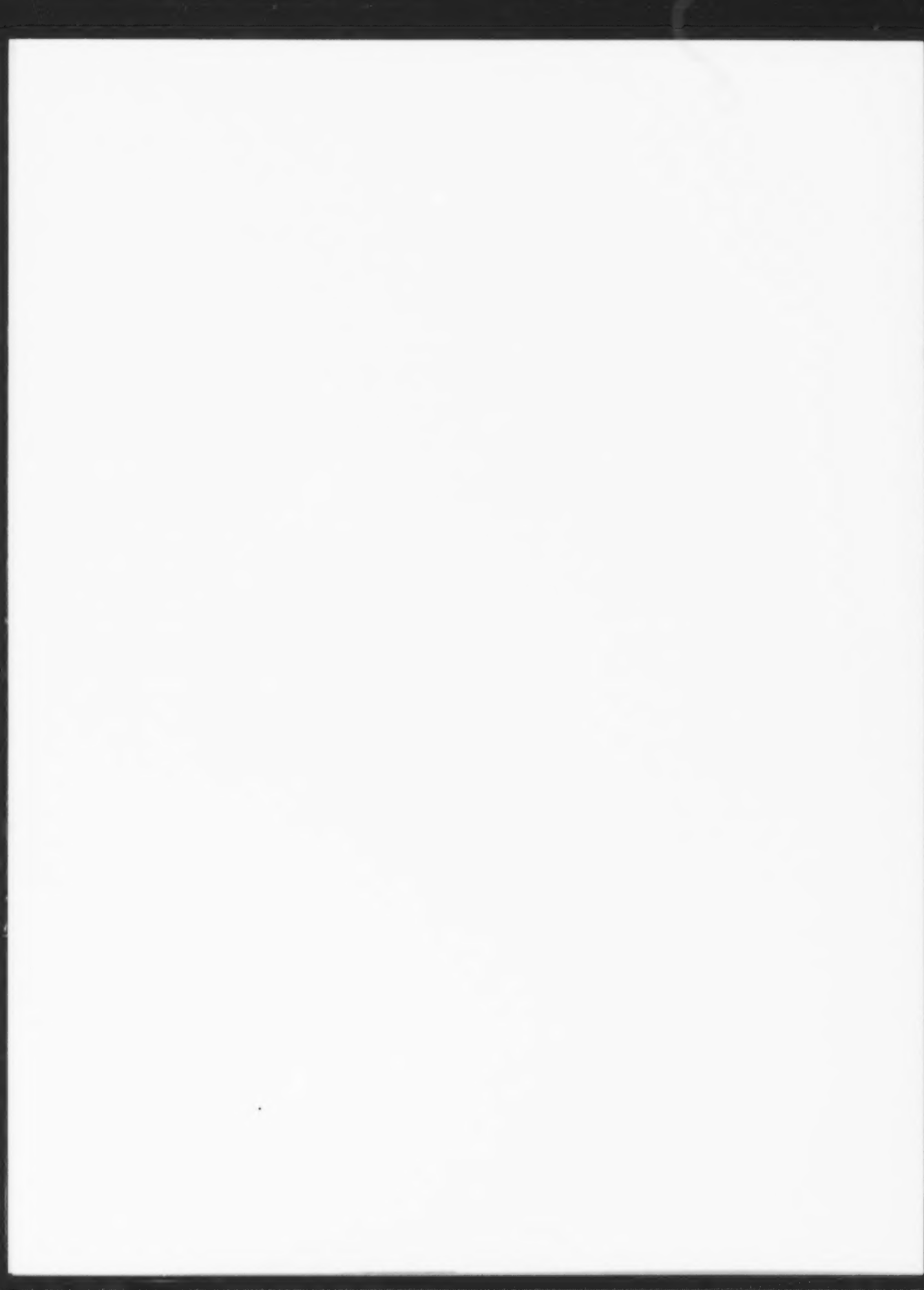
**Recipient** - The legal organization, band council, divisional board, or local educational board to whom a contribution is made. The recipient signs the Contribution Agreement and is responsible for performing the obligations set out in the Contribution Agreement and for reporting regularly to PHAC.

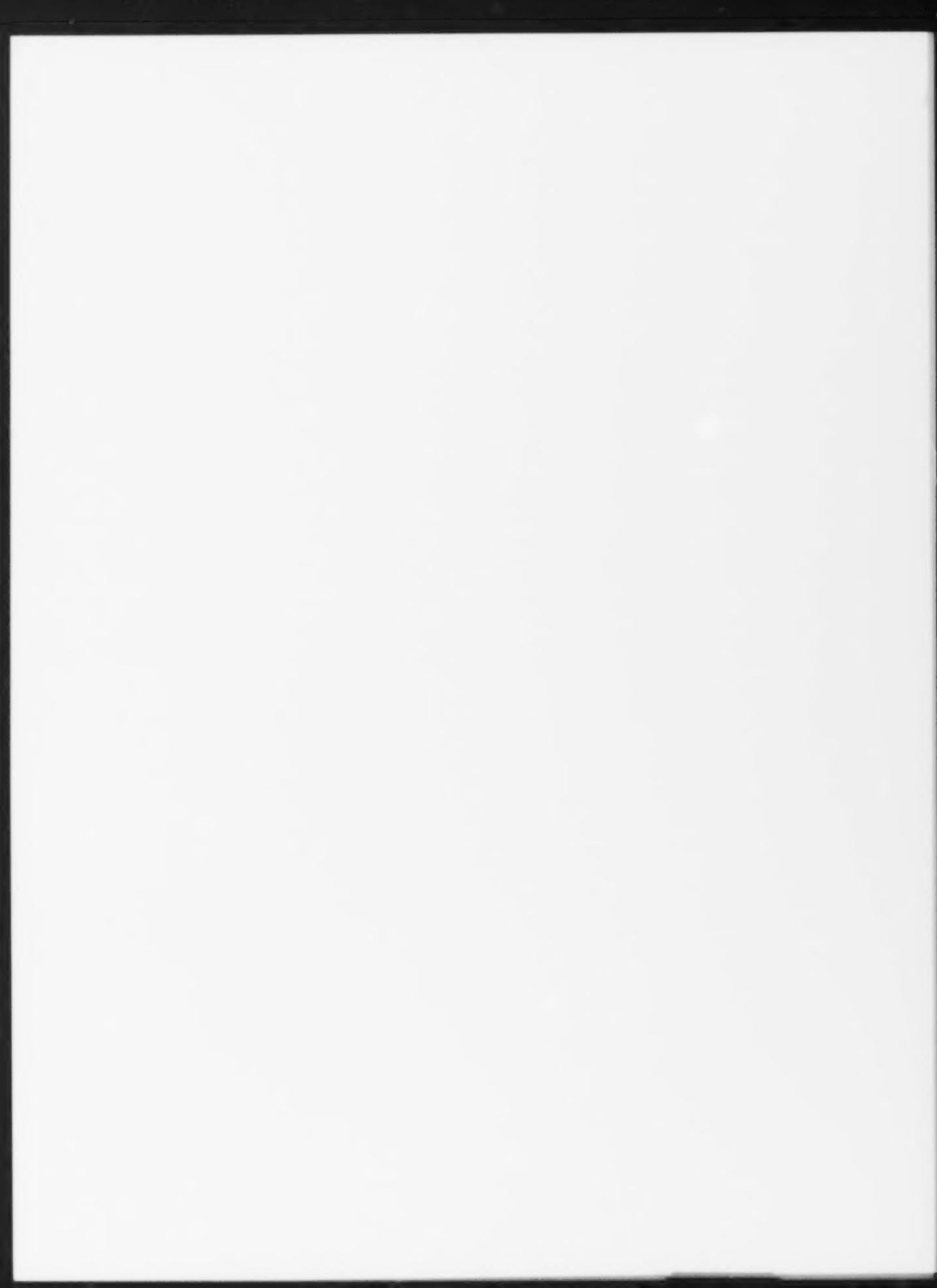
**Risk Assessment** - A process where potential problems (risks) are identified and ranked by importance. A risk's importance is affected by the probability that it will occur, and the consequences of it happening. Once risks have been identified and ranked, strategies can be developed to avoid, reduce or eliminate the risk.

**Transfer Payments** - Transfers of money, goods, services, or assets made from a budget appropriation to individuals, organizations or other levels of government, without the federal government directly receiving goods or services in return.

**Variance** - The difference between planned results and actual results, especially financial results (revenues or expenses). When actual expenses are greater than planned expenses, this is referred to as an "unfavourable" variance.

**Workplan** - A document that describes the project's purpose(s), and the actions that will be taken to achieve this purpose(s).







Agence de santé  
publique du Canada

Public Health  
Agency of Canada

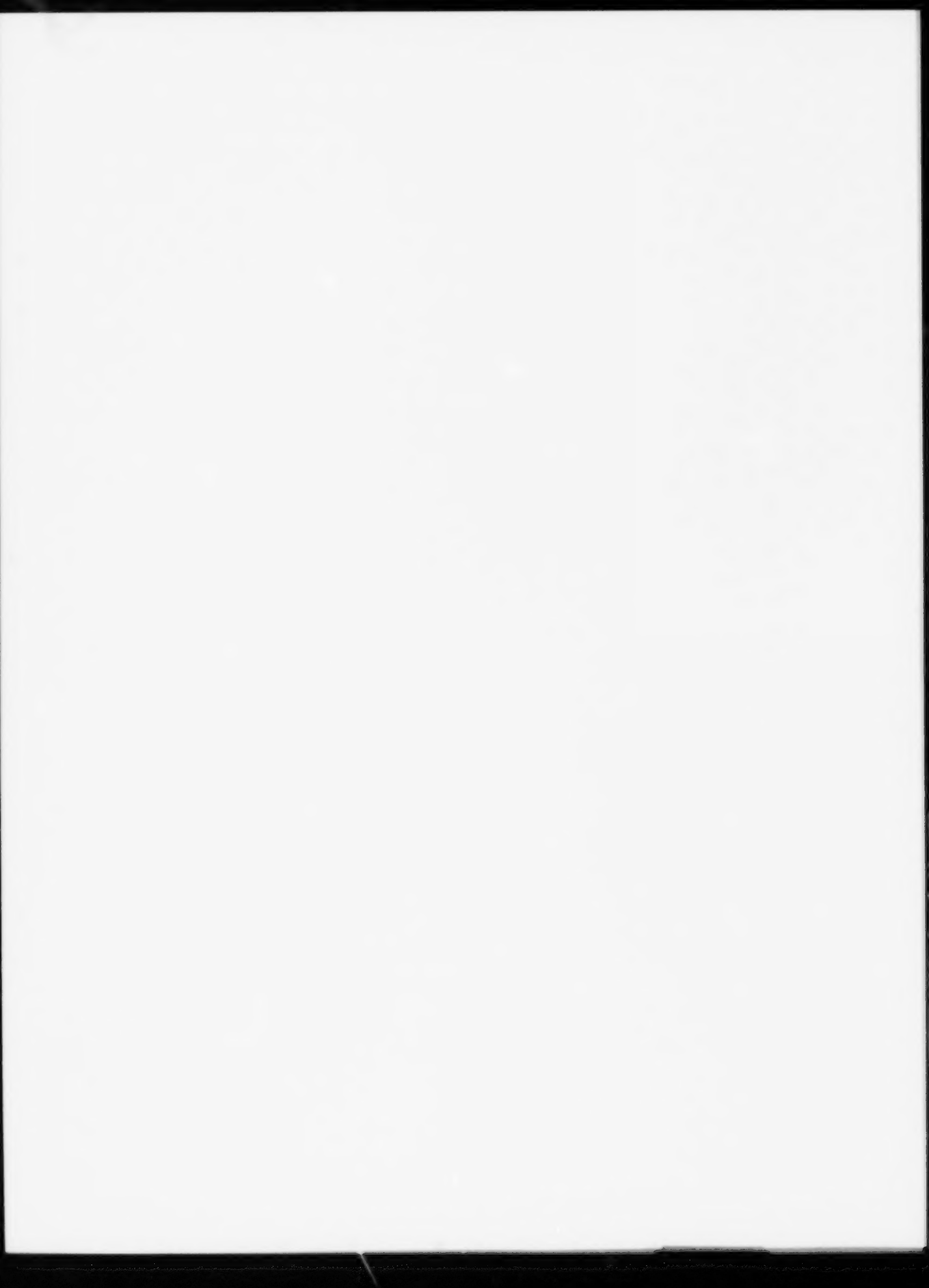
## Manuel de préparation à la vérification

Un document élémentaire pour les consultants en  
programme de l' Agence de santé publique du  
Canada et les organisations bénéficiaires



Agence de santé publique du Canada  
Région du Manitoba et de la Saskatchewan

Canada



# **Manuel de préparation à la vérification**

---

Un document élémentaire pour les consultants en  
programme de l'Agence de santé publique du  
Canada et les organisations bénéficiaires

Agence de santé publique du Canada  
Région du Manitoba et de la Saskatchewan

Pour de plus amples renseignements :

Manitoba :

Agence de santé publique du Canada  
391, avenue York, pièce 300, indice de l'adresse E500  
Winnipeg (Manitoba) R3C 4W1  
Tél. : (204) 983-2833  
Téléc. : (204) 983-8674

Saskatchewan :

Agence de santé publique du Canada  
1920, rue Broad, 18e étage  
Regina (Saskatchewan) S4P 3V2  
Tél. : (306) 780-6846  
Téléc. : (306) 780-6207

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004

No de cat.: H124-5/2005F

ISBN: 0-662-78687-4

## Table des matières

---

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Introduction .....                           | 1  |
| Accords de contribution .....                | 5  |
| Information financière .....                 | 7  |
| Information non financière .....             | 11 |
| Surveillance et production de rapports ..... | 13 |
| Clôture du projet et suivi .....             | 15 |
| Conclusion .....                             | 17 |
| Glossaire .....                              | 19 |



|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Introduction

Le présent manuel a été rédigé à l'intention des organisations qui reçoivent du financement de projet de l'Agence de santé publique du Canada (ASPC). Ces organisations sont désignées sous le nom de bénéficiaires dans le présent manuel, rédigé pour qu'elles sachent à quoi s'attendre si ASPC demande une vérification et puissent se préparer en conséquence.

Afin de recevoir des fonds de ASPC pour son projet, le bénéficiaire doit signer un accord de contribution décrivant les obligations des deux parties et les conditions selon lesquelles les fonds seront versés. L'Accord de contribution confère également à ASPC le droit de vérifier les livres et les registres s'appliquant au projet. Le but général de la vérification des livres du bénéficiaire est de s'assurer que ce dernier respecte les modalités de l'Accord de contribution et que les dépenses déclarées sont admissibles.

Afin de clarifier le travail du vérificateur, le présent manuel décrit le lien qui existe entre les responsabilités de ASPC dans la prestation de programmes de contributions et les obligations et responsabilités du bénéficiaire en ce qui a trait à l'utilisation des fonds alloués par ASPC. Il est important de bien comprendre ces responsabilités, puisque, dans le cadre d'une vérification des contributions, on évalue habituellement la mesure dans laquelle on en a tenu compte.

Le manuel est divisé en cinq sections :

- Accords de contribution
- Information financière
- Information non financière
- Surveillance et production de rapports
- Clôture du projet et suivi

Chaque section comprend un bref aperçu qui fournit des renseignements généraux sur le sujet, ainsi qu'une description du travail du vérificateur. On traite également dans chacune des sections des activités du consultant en programme de ASPC et des responsabilités du bénéficiaire.

Puisqu'il y a un chevauchement important entre les sections, il est essentiel de toutes les lire afin de comprendre les liens qui existent entre elles. Dans la mesure du possible, l'information n'a été présentée qu'une fois afin d'éviter toute redondance.

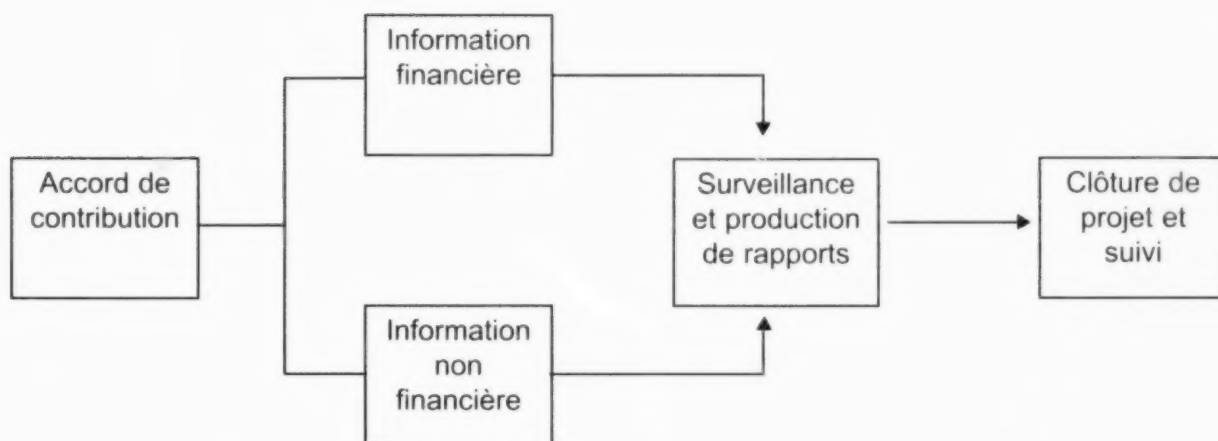
Un glossaire contenant la définition de certains termes utilisés est fourni à la toute fin du manuel.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

Avant de poursuivre, il est important d'établir la distinction entre les termes "projet" et "programme". Le terme "projet" désigne une activité particulière, d'une durée limitée, qui bénéficie d'une contribution. Le terme "programme" renvoie aux programmes de financement de ASPC soutenant les priorités ministérielles établies (p. ex. le Programme d'action communautaire sur le sida et le Programme d'action communautaire pour les enfants).

On peut se procurer tous les documents de référence mentionnés dans le présent manuel auprès d'un consultant en programme de ASPC.

### Modèle logique des sections du manuel



|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Politiques et dispositions législatives clés

D'abord, il est important de comprendre les politiques gouvernementales et les dispositions législatives clés qui régissent les paiements de transfert (terme officiel désignant les fonds reçus pour un projet donné dans le cadre des programmes).

Les politiques gouvernementales et dispositions législatives qui s'appliquent aux paiements de transfert sont : la Politique sur les paiements de transfert <sup>1</sup> (PPT), du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et la Loi sur la gestion des finances publiques <sup>2</sup> (LGFP). L'objectif de la PPT est d'assurer la saine gestion, le contrôle et la justification des paiements de transfert. La PPT exige que les ministères chargés du financement établissent des politiques et procédures régissant, entre autres, la tenue de registres, la surveillance et la production de rapports. La PPT prévoit également une vérification de suivi après l'expiration ou la résiliation d'un accord de financement.

La LGFP est une loi fédérale " relative à la gestion des finances publiques, à la création et à la tenue des comptes du Canada et au contrôle des sociétés d'État" <sup>3</sup>. Les articles clés de la LGFP sont les suivants :

- le pouvoir d'engager ou d'" affecter " des fonds dans un but particulier (article 32);
- le pouvoir de demander le paiement d'une dépense (article 33);
- le pouvoir de confirmer qu'un bénéficiaire a respecté les modalités d'un accord de contribution et qu'il a droit au paiement (article 34).

Ces pouvoirs sont délégués au personnel de ASPC par le ministre de la Santé, dans un document officiel connu sous le nom d'instrument de délégation. Ces délégations doivent être en place pour que des paiements soient accordés aux bénéficiaires. Les personnes à qui l'on a délégué le pouvoir de signature en vertu de l'article 32, 33 ou 34 de la LGFP doivent connaître les responsabilités afférentes et avoir reçu la formation appropriée.

À quoi s'attendre advenant une vérification?

Le présent manuel donne un aperçu du travail du vérificateur dans cette situation.

D'abord, il avise le bénéficiaire de la vérification à venir.

Avant de commencer son travail, le vérificateur discute le projet du bénéficiaire avec le consultant en programme de ASPC responsable afin de cerner les risques et préoccupations connexes, ce qui aide le vérificateur à mieux orienter son travail.

<sup>1</sup> La Politique sur les paiements de transfert est disponible sur le site Web du SCT, à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

<sup>2</sup> La Loi sur la gestion des finances publiques, L.R. 1985, ch. F-11 est disponible sur le site du ministère de la Justice, à [canada.justice.gc.ca](http://canada.justice.gc.ca).

<sup>3</sup> Loi sur la gestion des finances publiques, L.R. 1985, ch. F-11.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

La plus grande part du travail du vérificateur est régie par la PPT. L'examen de l'Accord de contribution, l'évaluation des risques et l'examen des accords financiers inhérents à l'Accord de contribution, constituent, tout comme l'objectif du projet et du programme en général, des aspects clés du travail du vérificateur. L'Accord de contribution est au cœur de la vérification. Le vérificateur s'efforce de comprendre ses modalités, ses définitions, ainsi que la nature des discussions entre le bénéficiaire et le consultant en programme de ASPC qui en ont découlé.

Le vérificateur peut prendre le temps de discuter l'Accord de contribution avec le bénéficiaire afin de voir ce que celui-ci en comprend et de cerner les activités réalisées. Le vérificateur peut également examiner les processus et procédures, le budget, les registres comptables et les rapports. Il peut vérifier les documents justifiant les dépenses déclarées à ASPC et demander au bénéficiaire de lui expliquer son processus de suivi de l'information financière et non financière.

Selon les dispositions convenues entre ASPC et le vérificateur, le bénéficiaire a l'occasion de discuter des résultats de la vérification avec ce dernier avant l'émission du rapport préliminaire, ou peu de temps après. S'il entretient des préoccupations en ce qui a trait à ce processus, il peut en discuter avec son consultant en programme de ASPC.

Au bout du compte, il est important de considérer la vérification comme un moyen pour le bénéficiaire et ASPC d'assurer le respect des modalités de l'Accord de contribution. Elle permet également au bénéficiaire de prouver qu'il a respecté ses obligations et responsabilités quant à l'atteinte des objectifs de son projet.

|              |                                |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | <b>Accords de contribution</b> | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Accords de contribution

---

### Aperçu

Au cours des processus d'appel d'offres et de sélection, on évalue et approuve les propositions de projet et les bénéficiaires potentiels. Les consultants en programme de ASPC et les bénéficiaires potentiels discutent alors de bon nombre d'aspects du projet, dont :

- les activités à réaliser;
- le budget prévu;
- les dépenses admissibles;
- le plan de travail;
- la nature et la fréquence des activités de surveillance et de production de rapports.

À ce moment, on effectue également une évaluation de la capacité du bénéficiaire à mener à bien le projet.

Une fois qu'une proposition et un bénéficiaire potentiel sont sélectionnés, on doit signer un accord de contribution établissant les modalités de l'accord de financement. La définition des termes importants est fournie à la page 3 de l'Accord de contribution.

### Responsabilités du bénéficiaire

Le bénéficiaire doit lire et comprendre l'Accord de contribution avant de le signer, de sorte à ce qu'il connaisse ses obligations et responsabilités. S'il est préoccupé par le contenu de l'Accord, il peut demander conseil à une autre personne, par exemple un avocat ou un conseiller financier. Il doit s'assurer de disposer des procédures et du personnel nécessaires pour respecter les modalités de l'Accord. Ainsi, il doit, entre autres, être en mesure de tenir à jour et de produire l'information financière et les rapports financiers requis, de même que de réaliser les activités afférentes au projet. Le bénéficiaire peut communiquer avec son consultant en programme de ASPC pour obtenir des conseils à cet effet.

Toutes les communications entre le bénéficiaire et ASPC doivent être consignées au dossier.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

### Ce que le vérificateur peut faire

- Vérifier si l'Accord de contribution est signé par les personnes autorisées.
- Vérifier les dates de début et de fin de l'Accord.
- Consulter les objectifs du projet.
- Consulter l'information financière et non financière requise.
- Consulter le plan de travail et le budget du projet.
- Consulter les exigences en matière de production de rapports (nature et fréquence de production des rapports)
- Consulter la définition des dépenses admissibles.
- Vérifier toute autre modalité pertinente de l'Accord.

Le vérificateur examine ces aspects de l'Accord de contribution afin de s'assurer qu'il comprend bien les dispositions de l'accord de financement et le but du projet. Le vérificateur utilise l'Accord à titre d'étalon pour évaluer dans quelle mesure les obligations et responsabilités afférentes sont respectées. Enfin, après avoir examiné l'Accord, le vérificateur discute habituellement avec le consultant en programme du bénéficiaire afin de cerner les préoccupations et les risques associés à son projet.

### Conseils utiles

- Le vérificateur demande à consulter l'information financière et non financière ainsi que les activités de production de rapports associées au projet financé. Le bénéficiaire doit s'assurer de tenir ses dossiers à jour durant toute la période visée par l'Accord de contribution pour faciliter la vérification et en favoriser la réussite. Il est à noter que, en vertu de l'Accord, le bénéficiaire doit tenir ses dossiers à jour à la fois durant la période visée par l'Accord et après l'expiration de celui-ci.
- Le bénéficiaire doit conserver une copie de l'Accord de contribution et de toute communication relative aux définitions contenues dans celui-ci (p. ex. les dépenses admissibles et non admissibles, de même que les modifications demandées au projet et au budget) afin de discuter de son interprétation des exigences ou de toute autre préoccupation avec le vérificateur.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Information financière

### Aperçu

Dans l'Accord de contribution, on précise les rapports financiers <sup>4</sup> que le bénéficiaire est tenu de présenter à ASPC. Bon nombre de facteurs peuvent jouer sur la qualité et l'exactitude des rapports financiers. La qualité de l'information financière peut être améliorée par une bonne compréhension des différents types de livres et registres, des liens qui existent entre ceux-ci et de la façon dont ils viennent étayer les renseignements contenus dans les rapports financiers.

Une relation étroite existe entre l'information financière et les activités d'un projet. Après tout, le projet est la raison pour laquelle des contributions sont versées par ASPC et des dépenses sont engagées par le bénéficiaire. Par conséquent, il est important de pouvoir associer toutes les dépenses au travail effectué dans le cadre d'un projet donné. L'adoption de bonnes pratiques de gestion financière facilite ce processus.

### Responsabilités du bénéficiaire

Le bénéficiaire doit produire des rapports financiers en fonction du calendrier inclus dans l'Accord de contribution. Il peut consulter le guide intitulé *Comment faire... Guide pour le formulaire des prévisions et de l'état des dépenses trimestrielles* ou le vidéo *De fil en aiguille - Votre guide pour compléter le formulaire Prévisions de comptant et état des dépenses trimestrielles*, de ASPC, pour plus de renseignements ainsi que des directives sur la façon de remplir les documents. Il doit s'assurer de ne soumettre que les dépenses admissibles. L'Annexe E de l'Accord de contribution détaille les dépenses admissibles dans le cadre du projet du bénéficiaire. Selon les modalités de l'Accord, ASPC n'est tenu de contribuer qu'au financement des dépenses admissibles. Le bénéficiaire est responsable de toute dépense supplémentaire.

Les livres et registres doivent être à jour afin d'étayer les renseignements contenus dans les rapports financiers. Le *Guide de gestion financière standard pour les projets recevant des fonds de contribution de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique* contient des précisions sur les responsabilités financières du bénéficiaire, les pratiques comptables recommandées, de même que des formulaires types. Si le bénéficiaire en fait la demande, ASPC peut également le conseiller quant à l'élaboration des rapports financiers et l'établissement des pratiques de gestion. Il peut également communiquer avec son conseiller financier.

Le bénéficiaire doit être en mesure de fournir les justifications nécessaires relativement aux dépenses engagées, de même qu'à tout écart par rapport aux prévisions budgétaires. ASPC compare les dépenses réelles aux prévisions budgétaires, telles que précisées à l'Annexe B de l'Accord, et peut communiquer avec le bénéficiaire en cas d'écart important. Si le consultant en

<sup>4</sup> Les rapports financiers comprennent le rapport trimestriel d'encaissement et prévision des dépenses, les budgets et les états financiers.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

programme de ASPC détermine qu'il y a lieu d'améliorer la façon dont le bénéficiaire utilise ses fonds ou assure le suivi de ses dépenses, il peut exiger que ce dernier mette en œuvre des mesures correctives proposées par ASPC et conçoive un plan décrivant les mesures qu'il prend afin de redresser la situation. Si les préoccupations de ASPC sont importantes, le paiement d'avances ou les remboursements pourraient être suspendus jusqu'à la prise de mesures satisfaisantes.

Si les circonstances changent et que les prévisions budgétaires du bénéficiaire doivent être modifiées, celui-ci doit demander l'approbation de son consultant en programme de ASPC. Le Guide de gestion financière standard de la DGSPSP contient un formulaire type que l'on peut utiliser afin de demander des transferts entre différents postes budgétaires. Les justifications nécessaires doivent être jointes à la demande.

Pour toute question ou préoccupation, le bénéficiaire doit s'adresser à un consultant en programme de ASPC pour fins d'examen et de résolution. Le consultant l'informerait également de toute modification requise dans la façon dont il fait rapport de l'information financière.

De plus, toutes les communications entre le bénéficiaire et ASPC doivent être versées au dossier.

#### **Ce que le vérificateur peut faire :**

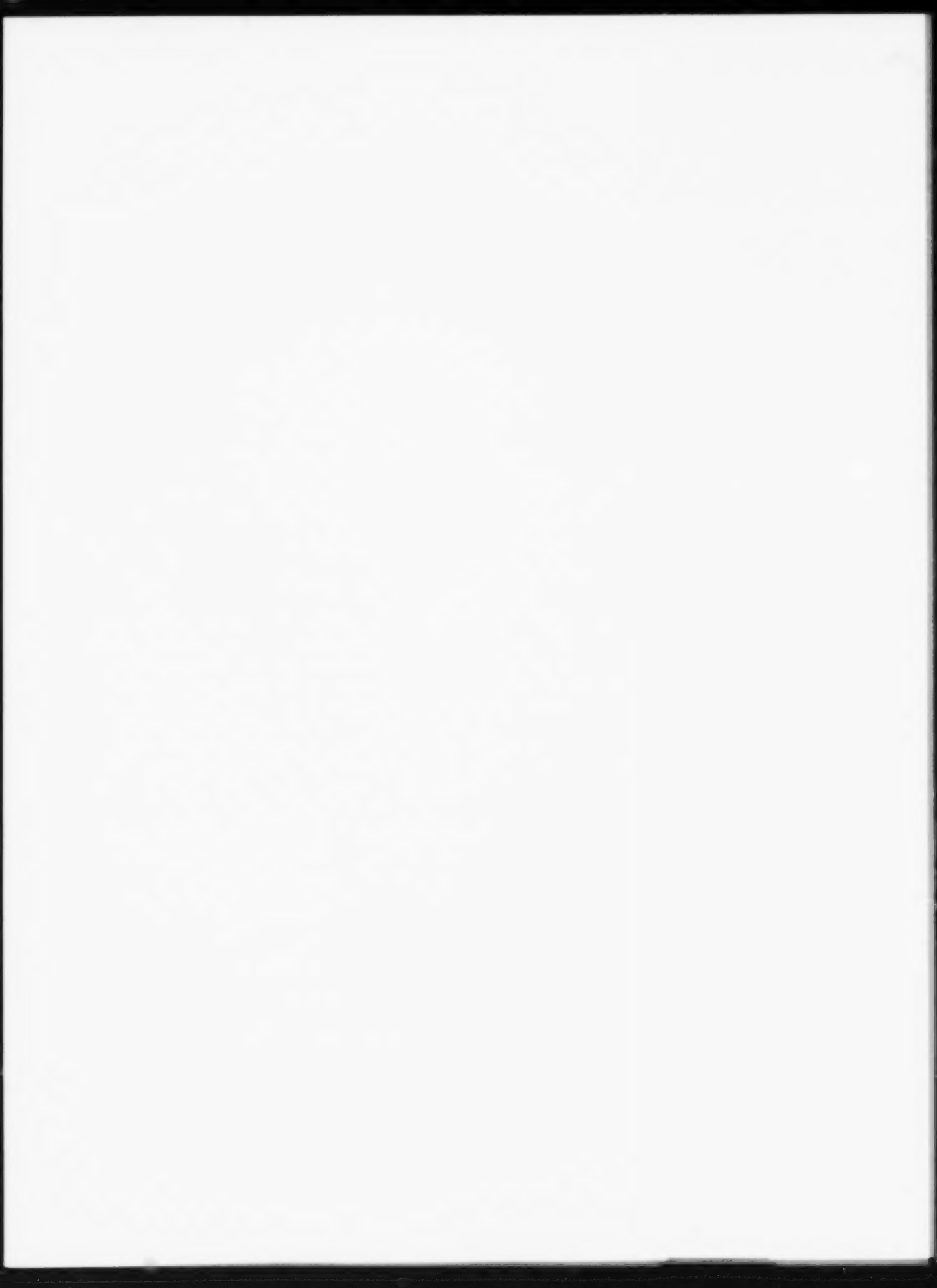
- Vérifier si les rapports financiers ont été soumis d'après le calendrier de production de rapports inclus dans l'Accord.
- Vérifier si les dépenses déclarées constituent des dépenses admissibles, telles que définies à l'Annexe E de l'Accord.
- Consulter les communications entre le bénéficiaire et ASPC.
- Vérifier si les dépenses déclarées correspondent au plan de travail du projet (Annexe A de l'Accord) et au budget (Annexe B de l'Accord).
- Vérifier si les dépenses liées au projet ont été engagées pendant la période visée par l'Accord.
- Consulter les renseignements sur les autres sources de financement utilisées pour le projet.
- Vérifier si les dépenses déclarées ont été autorisées de façon adéquate par les responsables du projet.
- Vérifier l'exactitude mathématique des montants déclarés.
- Comparer les dépenses réelles aux montants prévus au budget et demander des justifications relativement à tout écart.
- Vérifier si les pratiques financières du bénéficiaire sont adéquates.
- Consulter les documents justifiant la méthode de répartition des dépenses communes (p. ex. les fournitures de bureau, les salaires).
- Associer les dépenses inscrites dans les registres comptables (p. ex. le grand livre) aux pièces justificatives (p. ex. des factures, des chèques encaissés, des documents bancaires ou des relevés de traitement).

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

Ces activités visent à répondre aux questions suivantes : A-t-on respecté les modalités de l'Accord relativement à l'information financière et à la production de rapports? L'information financière correspond-elle aux activités du projet?

### Conseils utiles

- Le bénéficiaire doit s'assurer de disposer des renseignements nécessaires sur les sources de financement du projet autres que ASPC.
- Le bénéficiaire doit s'assurer de conserver les factures, les documents relatifs aux déplacements (p. ex. les billets), les relevés de traitement de l'Agence du revenu du Canada, les chèques encaissés, les documents bancaires et tout autre document justifiant les dépenses déclarées.
- Si des membres du personnel du bénéficiaire travaillent sur plus d'un projet et que ce dernier compte déclarer leur salaire, celui-ci doit effectuer un suivi du temps qu'ils consacrent au projet financé par ASPC. Il est alors plus facile de justifier la réclamation de cette partie de leur salaire.
- Si le bénéficiaire présente un rapport financier ou un rapport sur les dépenses à ASPC, il doit s'assurer d'être en mesure de retracer ces dépenses dans ses registres comptables. Il doit s'assurer de disposer des pièces justificatives associées à ces écritures ainsi que du rapport financier et des documents requis pour justifier sa réclamation (voir le premier point, ci-dessus).



|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Information non financière

### Aperçu

Dans l'Accord de contribution, on précise les rapports non financiers <sup>5</sup> que le bénéficiaire est tenu de présenter à ASPC. Ces rapports fournissent des renseignements clés sur les aspects énoncés ci-dessous, sans toutefois s'y limiter :

- Activités prévues et résultats obtenus
- Réussites ou difficultés inattendues
- Leçons tirées
- Prochaines étapes

Les renseignements sur les activités prévues proviennent de l'Annexe A de l'Accord et du plan de travail détaillé rédigé chaque année pour le projet. D'autres renseignements doivent être recueillis à mesure que le projet avance. De la même façon que pour les données financières, des dossiers à jour et de bonnes pratiques de gestion améliorent la qualité et l'exactitude des rapports non financiers. Par exemple, l'utilisation d'une feuille de présences constitue une façon simple d'assurer un suivi du nombre de clients qui visitent une clinique ou qui assistent à un atelier.

Il est important de se rappeler qu'une relation étroite existe entre les dépenses (information financière) et les activités (information non financière) afférentes à un projet. L'information financière et non financière devrait donc être combinée de sorte à brosser un portrait global du projet.

### Responsabilités du bénéficiaire

Le bénéficiaire doit produire des rapports non financiers en fonction du calendrier prévu à l'Annexe C de l'Accord de contribution. Ses livres et ses registres doivent être à jour afin d'étayer les renseignements contenus dans les rapports non financiers; il doit aussi être en mesure de fournir les justifications nécessaires relativement aux activités réalisées, de même qu'à tout écart par rapport aux activités prévues. Après avoir examiné les rapports, ASPC peut communiquer avec le bénéficiaire en cas d'écart important afin de lui demander de fournir les justifications requises par écrit.

Si le consultant en programme de ASPC détermine qu'il y a lieu d'améliorer certains aspects, il peut exiger que le bénéficiaire mette en place des mesures correctives proposées par ASPC et fournisse de la rétroaction à cet effet. Si les préoccupations de ASPC sont importantes, le paiement d'avances ou les remboursements peuvent être suspendus jusqu'à la prise de mesures satisfaisantes.

<sup>5</sup> Les rapports non financiers comprennent les rapports sur les activités (trimestriels et final), les fiches de données statistiques et les rapports d'évaluation.

|              |                         |                        |                                   |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | <b>Information non financière</b> | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

Pour toute question ou préoccupation, le bénéficiaire doit s'adresser à un consultant en programme de ASPC pour fins d'examen et de résolution. Le consultant l'informerait également de toute modification requise dans la façon dont il fait rapport de l'information non financière.

De plus, toutes les communications entre le bénéficiaire et ASPC doivent être versées au dossier.

### **Ce que le vérificateur peut faire**

- Vérifier si les rapports non financiers ont été soumis d'après le calendrier de production de rapports inclus dans l'Accord.
- Vérifier si les activités réalisées correspondent aux activités prévues, telles que décrites à l'Annexe A de l'Accord, et aux plans de travail détaillés présentés chaque année.
- Vérifier si le travail lié au projet a été effectué pendant la période visée par l'Accord.
- Vérifier si les activités ont été autorisées de façon adéquate par les responsables du projet.
- Vérifier l'exactitude mathématique des statistiques et résultats déclarés.
- Comparer les statistiques et résultats réels aux statistiques et résultats prévus et demander des justifications relativement à tout écart.
- Vérifier si les pratiques non financières du bénéficiaire sont adéquates.
- Vérifier si les activités et les résultats réels correspondent aux dépenses engagées et s'ils sont justifiés par ces dernières.
- Consulter les documents (p. ex. les feuilles de présences, les comptes rendus de réunions et les prospectus des activités) étayant les renseignements contenus dans les rapports.
- Vérifier les qualifications du personnel du projet.
- Consulter les communications entre le bénéficiaire et ASPC <sup>6</sup>.

Ces activités doivent répondre aux questions suivantes : A-t-on respecté les modalités de l'Accord relativement à l'information non financière et à la production de rapports? L'information non financière correspond-elle à l'information financière?

### **Conseils utiles**

- Le bénéficiaire doit s'assurer de conserver les documents indiquant les dates auxquelles les rapports et les renseignements requis ont été présentés à ASPC.
- Le bénéficiaire doit s'assurer d'être en mesure d'associer ses activités au plan de travail convenu et à l'échéancier établi dans l'Accord. Il doit également s'assurer de disposer des approbations de ASPC relativement à toute modification apportée au plan ou à l'échéancier.
- Le bénéficiaire doit s'assurer de disposer des documents faisant état des qualifications du personnel affecté au projet.

<sup>6</sup> Si le consultant en programme de ASPC exige que le bénéficiaire apporte des améliorations à certains aspects de son projet, ces modifications peuvent être examinées par le vérificateur. Le bénéficiaire doit conserver cette communication et documenter toute mesure qu'il prend pour remédier aux préoccupations de ASPC.

|              |                         |                        |                            |                                               |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | <b>Surveillance et production de rapports</b> | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|------------|

## Surveillance et production de rapports

---

### Aperçu

On a déjà abordé les activités de surveillance et de production de rapports dans les sections précédentes du présent manuel, plus particulièrement dans les sections " Information financière " et " Information non financière ". La section " Surveillance et production de rapports " approfondit les notions déjà vues. Il est donc important de consulter les renseignements fournis dans les sections précédentes.

Les activités de surveillance et d'évaluation des risques devraient être constantes pendant toute la durée de l'Accord. Des communications constantes entre le consultant en programme de ASPC et le bénéficiaire permettent de remédier aux préoccupations quand elles se manifestent. Le bénéficiaire et ASPC doivent, autant que possible, collaborer à la création de stratégies d'amélioration.

Les activités de production de rapports sont conçues de sorte à ce que tant le consultant en programme de ASPC que le bénéficiaire puissent s'arrêter et analyser l'évolution du projet. Les rapports portent sur les réalisations et dépenses réelles, puis les comparent avec ce qui était prévu au départ. Les rapports doivent répondre à la question suivante : Le projet respecte-t-il les objectifs fixés et le budget? Une production fréquente de rapports permet d'obtenir de la rétroaction que le consultant en programme de ASPC et le bénéficiaire utilisent pour apporter rapidement les modifications qui s'imposent ou s'adapter à de nouvelles circonstances. Cela aide donc à garder le projet sur la bonne voie et, à long terme, à gagner du temps et à éviter des efforts inutiles.

### Responsabilités du bénéficiaire

Le bénéficiaire qui garde contact avec le consultant en programme de ASPC peut les aviser de tout problème potentiel et discuter avec lui des mesures appropriées. On peut demander au bénéficiaire de prendre certaines mesures pour gérer ou réduire les risques, en consultation avec ASPC.

Le consultant en programme de ASPC effectue périodiquement des visites pour recueillir des renseignements sur la progression du projet. Il peut être accompagné d'un agent financier de ASPC, qui évalue les livres, les dossiers et les pratiques financières du bénéficiaire, qui devrait de son côté faciliter les visites de la façon suivante :

- Tenir les livres et les dossiers de façon adéquate.
- Fournir l'accès au personnel, aux dossiers et aux installations.
- Fournir les justifications nécessaires sur demande.

|              |                         |                        |                            |                                               |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | <b>Surveillance et production de rapports</b> | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|------------|

Le bénéficiaire doit rédiger et produire des rapports selon le calendrier fourni à l'Annexe C de l'Accord. De plus, toutes les communications du bénéficiaire avec ASPC doivent être consignées au dossier.

### **Ce que le vérificateur peut faire :**

- Vérifier si l'information financière et non financière, de même que les rapports, a été soumise d'après le calendrier de production de rapports inclus dans l'Accord.
- Consulter les preuves qui justifient la surveillance effectuée (p. ex. l'évaluation des risques et l'analyse de tout écart, les rapports d'étape sur les activités et dépenses et les notes sur les réunions d'avancement).
- Consulter les documents justifiant la modification des plans de travail et des budgets, ainsi que vérifier l'approbation de ces révisions par ASPC.

Ces activités doivent répondre aux questions suivantes : A-t-on respecté les modalités de l'Accord relativement à la surveillance du projet et à la production de rapports? Le bénéficiaire a-t-il exercé un contrôle adéquat des activités et des dépenses durant le projet?

### **Conseils utiles :**

- Le bénéficiaire doit s'assurer de conserver la documentation relative à ses échanges avec ASPC sur les activités de surveillance et de production de rapports. Il peut être utile de noter la date des visites de surveillance de ASPC, de même que toute décision ou modification qui a découlé de celles-ci.

|              |                         |                        |                            |                                        |                                   |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | <b>Clôture du projet et suivi</b> | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------|

## Clôture du projet et suivi

---

### Aperçu

Une fois que le projet est terminé, il est important de prendre du recul et de porter un regard critique sur ses réalisations. C'est l'occasion d'apprendre de nos erreurs et d'inclure ces nouvelles connaissances dans futures projets et activités.

Certains processus administratifs et financiers sont par ailleurs nécessaires pour s'assurer que toutes les modalités de l'Accord ont été respectées et que les dossiers du projet sont complets. L'évaluation du projet fait partie de ce processus et est généralement menée dans les trois mois suivant sa fin. L'évaluation peut porter sur un projet en particulier ou sur des projets semblables dans une même région géographique.

### Responsabilités du bénéficiaire

Le bénéficiaire doit évaluer le projet en fonction du calendrier fourni dans l'Accord. ASPC examine ensuite le rapport d'évaluation et peut communiquer avec le bénéficiaire pour obtenir davantage de renseignements, des clarifications ou des documents justificatifs.

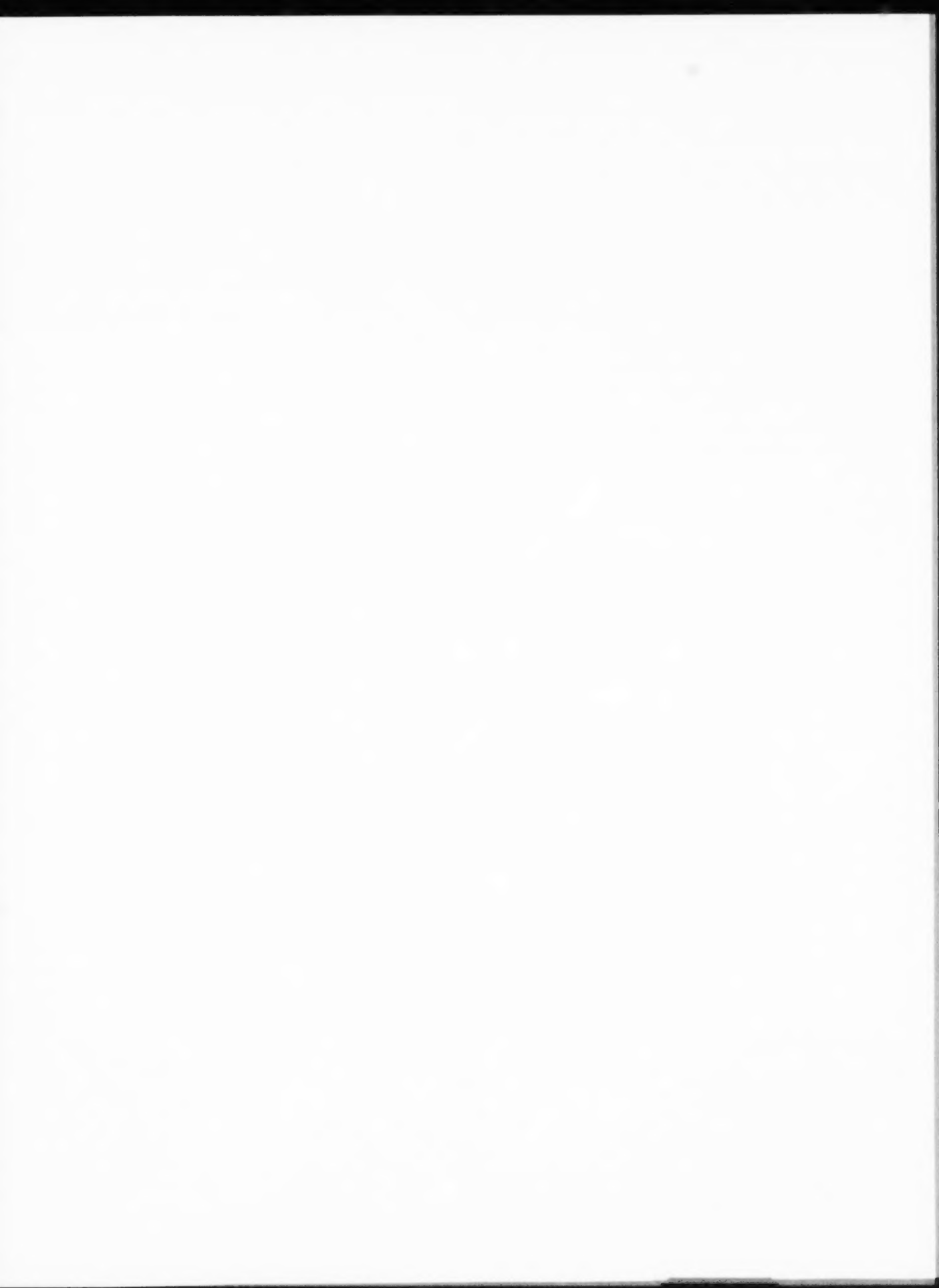
Si ASPC établit que des mesures de suivi doivent être prises, le bénéficiaire doit en faciliter le suivi, ce qui comprend toute vérification effectuée. Au besoin, on peut demander au bénéficiaire de participer à la mise en œuvre d'un plan de mesures correctives.

Toutes les communications entre le bénéficiaire et ASPC doivent être versées au dossier.

### Ce que le vérificateur peut faire

- Vérifier que le bénéficiaire a bien remis les rapports d'activité, financier et d'évaluation finaux à ASPC.
- Vérifier que l'on a bien fait le suivi demandé par ASPC et fourni de la rétroaction.
- Évaluer les activités menées à la lumière des dépenses engagées.

Le vérificateur examine ensuite les documents sur la clôture du projet et le suivi afin de recueillir tout renseignement supplémentaire permettant de vérifier que les fonds ont été utilisés pour des activités appropriées de sorte à obtenir les résultats escomptés.



|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Conclusion

---

**Le présent manuel décrit les responsabilités du bénéficiaire dans cinq secteurs clés :**

- Accords de contribution
- Information financière
- Information non financière
- Surveillance et production de rapports
- Clôture du projet et suivi

Puisqu'il y a un chevauchement important entre les sections, il est important de toutes les lire afin de comprendre les liens qui existent entre elles. Les points clés sont résumés ci-dessous.

### Accords de contribution

L'Accord de contribution est le fruit du processus d'appel d'offres et de sélection. Il s'agit d'un document juridique liant les deux parties et régissant tous les aspects d'un accord de financement sous forme de contribution. Il dresse les grandes lignes des responsabilités de ASPC et du bénéficiaire dans les domaines du financement de projet, de l'exécution de projet, de la tenue de livres, des pratiques de gestion, de la surveillance, de la production de rapports et du suivi. L'Accord constitue la base d'une vérification des contributions, puisque le vérificateur l'utilise à titre d'étalon pour évaluer à quel point les obligations et responsabilités liées à l'Accord sont respectées. Le bénéficiaire doit lire et comprendre toutes les modalités de l'Accord qu'il signe et recourir aux services d'un conseiller professionnel au besoin.

### Information financière

Une relation étroite existe entre les dépenses (information financière) et les activités (information non financière) afférentes à un projet. Il est important de pouvoir associer toutes les dépenses engagées au travail effectué dans le cadre d'un projet donné. La qualité et la précision de l'information financière peuvent être favorisées par la compréhension des différents types de livres et de registres, des liens entre ceux-ci et de la façon dont ils viennent étayer les renseignements contenus dans les rapports financiers. Le vérificateur se réfère à ces livres, à ces registres de même qu'aux reçus, factures et autres preuves de dépenses pour établir à quel point on a respecté les exigences financières de l'Accord et les responsabilités afférentes. Ces renseignements servent aussi à vérifier ou rajuster les réclamations du bénéficiaire. Celui-ci doit s'assurer qu'il a les qualifications, les procédures et le personnel nécessaires pour respecter les obligations financières de l'Accord.

|              |                         |                        |                            |                                        |                            |            |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|
| Introduction | Accords de contribution | Information Financière | Information non financière | Surveillance et production de rapports | Clôture du projet et suivi | Conclusion |
|--------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------|

## Information non financière

L'information non financière décrit les activités menées, les réussites ou les difficultés, de même que les leçons que le bénéficiaire en a tiré. Des dossiers à jour et de bonnes pratiques de gestion améliorent la qualité et la précision des rapports non financiers. L'information financière et non financière devrait être combinée de sorte à brosser un portrait global du projet. Le vérificateur examine ces deux sources de renseignements afin d'établir à quel point le bénéficiaire a respecté les exigences et responsabilités énoncées dans l'Accord. Le bénéficiaire doit s'assurer qu'il a les qualifications, les procédures et le personnel nécessaires pour respecter les obligations non financières de l'Accord.

## Surveillance et production de rapports

On effectue une surveillance continue durant le projet. Des communications constantes entre le consultant en programme de ASPC et le bénéficiaire leur permettent de réagir rapidement quand les circonstances changent ou qu'une difficulté se présente.

Les rapports peuvent donner un aperçu du projet à un moment précis de son évolution ou illustrer les progrès réalisés au cours d'une période établie. Ils permettent par ailleurs au consultant en programme de ASPC et au bénéficiaire de s'arrêter et d'analyser l'évolution du projet afin de cerner ce qui fonctionne et ce qui doit être modifié ou amélioré. Le vérificateur peut se servir de ces rapports pour évaluer les mesures prises par le bénéficiaire dans l'exécution du projet et s'y référer afin d'établir à quel point on a respecté les exigences et les responsabilités établies dans l'Accord.

Une surveillance constante et la production de rapports contribuent à garder le projet sur la bonne voie et, à long terme, à gagner du temps et à éviter des efforts inutiles.

On aborde aussi la question de la surveillance et de la production de rapports dans les sections " Information financière " et " Information non financière ".

## Clôture du projet et suivi

L'évaluation du projet donne l'occasion de prendre du recul et de porter un regard critique sur ses réalisations.

La perspective que donne l'évaluation de projet peut être transmise à d'autres bénéficiaires d'une même région géographique ou ayant des projets aux objectifs semblables à celui évalué. On peut ensuite élaborer des pratiques exemplaires et des modèles normalisés qui serviront à tous les bénéficiaires d'un même programme de financement.

## Glossaire

Le présent manuel comprend un glossaire définissant certains des termes utilisés.

## Glossaire

---

**Personnes autorisées** - Personnes qui ont le pouvoir de conclure un accord ayant force obligatoire ou de prendre des engagements financiers au nom de ASPC ou du bénéficiaire.

**Budget** - Estimation de la somme que l'on pense recevoir ou dépenser pour une activité ou un projet donné.

**Accord de contribution ou Accord** - Paiement de transfert conditionnel effectué lorsqu'il est nécessaire, ou qu'il peut être nécessaire, de s'assurer que les fonds ont été utilisés conformément à la réglementation ou aux conditions du programme. La contribution se fonde sur le principe du remboursement accordé à un bénéficiaire pour certaines dépenses admissibles engagées conformément aux modalités mentionnées dans l'Accord de contribution signé par les parties en cause.

**Dépenses admissibles** - L'Annexe E de l'Accord de contribution fournit des renseignements précis sur les dépenses admissibles, de même que sur celles qui ne le sont pas.

**Évaluation ou rapport d'évaluation** - Rapport d'activité permettant d'établir si on est en voie d'atteindre les objectifs d'un projet donné et de cerner ce qui a contribué ou nui à leur concrétisation. L'évaluation donne l'occasion d'approfondir ou d'améliorer un projet. On doit effectuer une évaluation dans le cadre de tous les projets, généralement dans les trois mois suivant leur fin.

**Engagement financier** - Obligation financière future qui doit se traduire par une dépense en cours d'exercice ou dans un exercice à venir.

**Grand livre** - Grand livre contenant toutes les transactions financières de l'entreprise; comprend des comptes débiteurs et créditeurs symétriques.

**Leçons tirées** - Processus grâce auquel une personne ou une organisation évalue un projet dans l'intention d'apprendre de ses réussites et de ses difficultés. Ces renseignements peuvent servir à l'amélioration d'autres projets.

**Pratiques de gestion (bonnes)** - Les politiques et procédures (financières et non financières) conçues pour améliorer ou maintenir le contrôle des activités et les responsabilités connexes.

**Proposition de projet** - Document déposé par un bénéficiaire potentiel décrivant le but d'un projet donné et les moyens par lesquels il compte y parvenir. Une proposition de projet est généralement constituée des priorités, des objectifs, des activités, du plan de travail, du budget, du plan d'évaluation, des partenariats et des indicateurs de réussite relatifs au projet. Se référer au Guide du requérant correspondant pour de plus amples renseignements.

**Rapport trimestriel d'encaissement et prévision des dépenses** - Document précisant les fonds demandés, prévus et dépensés dans le cadre d'un projet donné pour une période établie.

**Bénéficiaire** - Organisation légalement constituée, conseil de bande, conseil de district ou commission scolaire locale qui signe l'Accord de contribution. Il doit s'assurer de respecter les obligations établies dans l'Accord et de présenter régulièrement des rapports à ASPC.

**Évaluation des risques** - Processus dans le cadre duquel on cerne des problèmes potentiels (risques) et en établit l'importance. L'importance d'un risque dépend de la probabilité et des conséquences de sa concrétisation. Une fois les risques cernés et classés, on peut élaborer des stratégies afin de les éviter, de les minimiser ou de tout simplement les éliminer.

**Paielements de transfert** - Transfert d'argent, de biens, de services ou d'actifs établis par crédits budgétaires à une personne, une organisation ou tout autre ordre de gouvernement sans que le gouvernement fédéral ne reçoive directement de biens ou de services en retour.

**Écart** - La différence entre les résultats prévus et réels, surtout sur le plan financier (les recettes par rapport aux dépenses). Quand les dépenses réelles sont supérieures aux dépenses prévues, on parle d'un écart défavorable.

**Plan de travail** - Document décrivant le but du projet et les mesures que l'on doit prendre pour l'atteindre.



